



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

«Hvordan håndterte norske hotelldirektører krisen som oppstod i kjølvannet av Covid-19 pandemien?»

Navn: Silje Jeanett Eriksen Dyrstad

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 13.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI
Økonomi og administrasjon
BTH36201



«Hvordan håndterte norske hotelldirektører krisen som oppstod i kjølvannet av Covid-19 pandemien?»

Innleveringsdato: 2.juni 2021
Stuedsted: Handelshøyskolen BI, Bergen

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende kapittel på mitt treårige studium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen. Jeg har hatt noen meget lærerike og flotte år som student. Det å skrive denne bacheloroppgaven har vært en svært lærerik prosess. Jeg har fått en dypere forståelse for temaet, teori og metode. Dette er definitivt noe jeg vil ta med meg videre i fremtiden og noe som jeg føler styrker min kunnskap.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til de fire hotelldirektørene som stilte opp til intervju i disse korona-tider. Jeg vet at de har vært travle og at det har vært en utfordrende tid som leder. Jeg setter så stor pris på at hver og en hadde mulighet å sette av tid til meg, slik at jeg fikk analysert og gå i dybden på temaet. Dere har vært til stor hjelp gjennom denne prosessen og det er noe jeg setter enormt pris på.

Avslutningsvis ønsker jeg å rette en stor takk til min bachelor veileder Christian Andvik. Du har vært suveren med tilbakemeldinger og input gjennom hele bacheloroppgaven. Hvis man har lurt på noe utenfor oppsatt møte, så stilte han alltid opp med kjappe svar via Its Learning. Han har vært til god hjelp både med veiledning, råd og retningslinjer. Jeg er veldig takknemlig for at jeg hadde en god og tilstedeværende veileder.

God lesing!

Bergen, våren 2021

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
1.1 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	2
2. TEORI	3
2.1 DEFINISJON AV KRISE	3
2.1.1 Kobrakrise versus Pytonkrise	3
2.2 KRISELEDELSE	4
2.2.1 Definisjon kriseledelse	4
2.2.2 Kriseledelse	4
2.2.3 Lede andre i en krise	5
2.3 KRISEHÅNTERING	5
2.3.1 Kriseidentifikasjon	6
2.3.2 Kriseevaluering, krisebehandling og etter krisen	7
2.3.3 Gonzalez-Herrero og Pratt-Modell.....	8
2.4 KRISEKOMMUNIKASJON	9
3. METODE	10
3.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE	10
3.2 FORSKNINGSDESIGN	10
3.2.1 Kvalitative designer	11
3.2.2 Fenomenologi.....	12
3.3 KVALITETSSIKRING	13
4. RESULTATER OG FUNN	14
4.1 KRISELEDELSE	14
4.2 KRISEHÅNTERING	16
4.2.1 Kriseplan og kriseteam	16
4.2.2 Krisehåndtering tiltak	17
4.2.3 Kriseidentifikasjon, krisebehandling, kriseevaluering og etter krisen.....	19
4.3 KRISEKOMMUNIKASJON	20
5. ANALYSE OG DRØFTELSE	21
5.1 KRISELEDELSE	21
5.2 KRISEHÅNTERING	23
5.2.1 Kriseplan og kriseteam	23
5.2.2 Krisehåndtering tiltak	25
5.2.3 Kriseidentifikasjon, kriseevaluering, krisebehandling og etter krisen.....	26
5.2.4 Gonzalez-Herrero og Pratt-modell	28
5.3 KRISEKOMMUNIKASJON	29
6. KONKLUSJON	31
7. LITTERATURLISTE	34
8. VEDLEGG	36
8.1 INTERVJU-GUIDE	36

Sammendrag

Denne oppgaven skal belyse hvordan ulike hotelldirektører har håndtert Covid-19 krisen. Formålet med problemstillingen er å avdekke likheter og ulikheter i håndteringen av krisen. Dette inkluderer kriseledelse, selve krisehåndteringen og krisekommunikasjonen. Det som er bakgrunnen for denne oppgaven, er den pågående pandemien som fortsatt regjerer i Norge og resten av verden. Pandemien påvirker hotellbransjen i stor grad, da de er avhengige av reisevirksomhet for å få driften til å gå rundt.

Problemstillingen som legger grunnlaget for forskningsarbeidet, er som følger:

«Hvordan håndterte norske hotelldirektører krisen som oppstod i kjølvannet av Covid-19 pandemien?»

Teoriene som er anvendt i oppgaven ble avgrenset til følgende temaer: krise, kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon. Kriseledelse tar for seg hvordan man som leder skal opptre under en krise og hvordan de skal lede andre gjennom en krise. Krisehåndtering handler om prosessen gjennom en krise, planlegging, oppfølging og iverksetting av tiltak. Krisekommunikasjon handler om kommunikasjonen gjennom krisen. Hvordan kommuniserer man i en krise og viktigheten med oppfølgende kommunikasjon. Det ble anvendt kvalitativ metode og det ble utført dybdeintervjuer av fire ulike hotelldirektører i to ulike byer. Ved å benytte denne metoden kom det frem klare likheter og ulikheter blant respondentens svar på håndteringen av krisen.

Resultatene viser flere likheter enn ulikheter blant direktørens håndtering av koronakrisen. Alle direktørene var i stand til å ta beslutninger og vurderinger under krisen, samt informere og kommunisere med de ansatte. Alle lederne iverksatte nødvendige tiltak, herunder ble det gjort hovedfunn på økonomiske tiltak, omstrukturering og smittevern. Det kom frem ulik grad av mental forberedelse på pandemien, da direktør 2 og 3 virket mest mentalt forberedt på krisen og direktør 1 og 4 virket mindre mentalt forberedt. Likevel, var alle direktørene i stand til å ta ansvar som leder og få kontroll over situasjonen på hvert av deres respektive hotell.

1. Innledning

Bakgrunnen for valg av tema for bacheloroppgaven er min interesse for ledelse, samt erfaring fra hotellbransjen. Det er ingen tvil om at koronapandemien har satt store spor i den daglige driften til reiselivsbransjen og er et dagsaktuelt tema. Ifølge NHO Reiseliv har 1 av 3 reiselivsbedrifter stengt dørene under pandemien. Mye av dette har vært forårsaket av strenge restriksjoner og smitteverntiltak som har blitt iverksatt, deriblant: Avstandsregler, antallsbegrensninger, total skjenkestopp og stengte grenser. Ut fra en undersøkelse av NHO reiseliv hadde hotell og overnattingssteder totalt 81 % som svarte at de har opplevd permitteringer i sin bedrift. Derav var det 40 % av disse som sa at mer enn 75 % av bedriften var permittert (NHO Reiseliv, 2021).

I november 2020 innførte staten en ordning med karantenehotell. Dette var da for å forhindre importsmitte fra utlandet, noe som har gjort at reisende som ikke er unntatt fra regelen pliktig til å bo på hotell når de er tilreisende (Regjeringen, 2021). Dette har gjort det mulig for enkelte hoteller å generere litt inntekt, men det redder så klart ikke alle hoteller som lider nød i forhold til rombelegg. I en fersk undersøkelse av DNB Næringsmegling som ble gjennomført av de 25 største kontorbedriftene i Oslo kom det frem at de aller fleste bedriftene kom til å redusere reisevirksomheten markant i fremtiden. Dette som følge av at Covid-19 har medført at det har blitt implementert mer digitale verktøy, som nå erstatter de fysiske møtene de hadde i forkant av Covid-19. De aller fleste nevnte de kom til å halvere reisevirksomheten, og noen hadde gjennomgående svar at de forventet å redusere antall jobbreiser med 40% (Finansavisen, 2021). Dette er noe som kan gå på stor bekostning av hotell og overnatting, da et av hovedmarkedene til hotellbransjen er blant annet yrkesreisene (Reiseliv, u.å.).

Grunnet den pågående situasjonen med korona ønsker jeg å lære enda mer om hvordan pandemien har påvirket hotellbransjen, hvilke endringer og justeringer de har måttet gjøre som følge av pandemien. Jeg ønsker å bygge en større forståelse for hvordan det er å være hotelldirektør og ha ansvar for å håndtere en krise i en ekstremt usikker tid. Hvilke store beslutninger de har stått overfor i disse tider, hva de har lært, hvilke konsekvenser beslutninger har hatt og hvordan de ser for seg den

nye hotell hverdagen når verden går tilbake til det “normale”. I en artikkel kom det frem at det finnes veldig få studier som fokuserer på hvordan hotellbransjen håndterer en krise i form av en pandemi (Lai & Wong, 2020). Det at det finnes lite forskning på krisehåndtering i forhold til en pandemi bidrar til at dette temaet blir enda mer spennende å sette seg inn i. Jeg skal i denne oppgaven se nærmere på hvordan norske hotelldirektører har håndtert pandemien. Hovedfokuset for å besvare oppgaven vil være ved hjelp av teori innenfor krise, kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon.

1.1 Oppgavens problemstilling

Formålet med oppgaven er å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan håndterte norske hotelldirektører krisen som oppstod i kjølvannet av Covid-19 pandemien?»

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å se på teori knyttet til krise. Denne teorien er rettet inn mot kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon. Jeg har derfor valgt å knytte forskningen opp mot de ulike temaene for å få en mer strukturert oversikt på forskningen. Jeg skal se på likheter og ulikheter blant respondentenes svar og koble dette opp mot litteratur for å besvare problemstillingen.

2. Teori

2.1 Definisjon av krise

Det er vanlig om å snakke om kriser i form av situasjoner som går ut av kontroll. Det finnes flere ulike måter å definere en krise på, blant hovedkomponentene som kjennetegnes av de fleste kriser kan man trekke frem følgende: Det er ofte en liten sannsynlighet for at selve hendelsen vil inntreffe. Hvis den først inntreffer, da har den en stor innvirkning. Det er ofte hendelser som oppstår plutselig, uventet og er uønsket. Hvis krisen oppstår, er det viktig å vurdere og handle hurtig. Hvis man ikke handler, kan man få store konsekvenser og det kan da oppstå uopprettelige skader. Om det oppstår en krise er det alltid knyttet mye usikkerhet rundt hendelsens årsak, hvilken effekt den har og hvordan den skal håndteres. (Bråten, 2013) En krise kan også defineres ut ifra tilstanden etter en uønsket hendelse, noe som kan føre til eller allerede har ført til et finansielt tap (Brønn & Arnulf, 2020). Fink definerte en krise som et vendepunkt som enten har en positiv vending eller en negativ vending (Fink, 1986).

Coombs tar utgangspunkt i de tre innlysende fasene før, under og etter krisen og har følgende definisjon: Før krisen skal man oppdage signalene, forebygge krisen og forberede krisen. Når krisen inntreffer er det viktig man innser at krisen er et faktum, innse omfanget av krisen og gjenoppta daglig drift. Etter krisen må man forberede for neste krise, dette baserer seg på å ta lærdom av krisen som har vært (Coombs, 2007). Denne definisjonen viser at effektiv kriseledelse må integreres i den daglige driften av en operasjon. Derfor må læringsprosessen som følge av en krise tas på alvor, fordi tiden etter krisen er den samme som perioden før en ny krise (Aarset, 2010).

2.1.1 Kobrakrise versus Pytonkrise

Noen kriser kan skje umiddelbart, mens andre kan ta lengre tid før de inntreffer. Her skiller man mellom “kobrakrise” og “pytonkrise”. Kobrakrisen er den plutselige krisen som kommer som lyn fra klar himmel. Her blir organisasjonen overrasket og blir kastet rett ut i en situasjon. Pytonkrisen er en krise som kommer snikende, den bygger seg gjerne opp fra en bagatell før den gradvis blir i stand til å knuse organisasjonen sakte, men sikkert. En kobrakrise er vanskeligere å unnslipe og forutse effekten av kontra en pytonkrise (Aarset, 2010).

2.2 Kriseledelse

2.2.1 Definisjon kriseledelse

Kriseledelse handler om å ta styringen og ledelsen når en hendelse inntreffer overfor de personene som er rammet av krisen, men også det å handle med en definert ledelse blant de ansatte i egen organisasjon (Bråten, 2013).

«Ledelse er mer enn administrasjon. Ledelse innebærer å gå i front. For lederen er det viktig på et tidlig tidspunkt å kunne se hva som er i ferd med å skje» (Kjølaas, 2015, s.46).

Kriseledelse er en gruppe mennesker som er satt sammen av organisasjonen og har som ansvar å håndtere uvanlige hendelser som har en varierende grad av usikkerhet. Dette er for å forebygge, forberede, handle og lære av krisene. Noen av utfordringene med kriseledelse er å få organisert effektivt, samle sammen midlene man trenger og legge til rette forhold for både intern og ekstern kommunikasjon, samt koordinering. Ved forebygging omfatter dette blant annet offentlige tiltak som forskrifter, reguleringer, lover og planer (Hafting, 2017).

2.2.2 Kriseledelse

Noe av det viktigste innen kriseledelse er at man har evne til å se verden for det den faktisk er. Enhver leder som er ansvarlig for en organisasjon skal kunne vurdere målsettinger med organisasjonen opp mot risiko. Den skal også kunne overvåke omgivelsene til organisasjonen i forhold til potensielle risikoer som kan oppstå. Til slutt må en kriseleder ha evnen til å handle dersom en krise faktisk inntreffer. Kriseledelse er summen av disse tre (Aarset, 2010). Barton har uttalt at det er viktig at dagens ledere skal gjenkjenne, forutse, administrere og forberede seg formelt på en krise (Barton, 2001).

Det er viktig å ha flere personer som kan utøve ledelse om det oppstår en krise, spesielt om det plutselig skulle oppstå en nødvendighet for å være flere. Det finnes mange medarbeidere som ikke har definerte lederroller eller opplæring som leder. Kriseledelse er viktig for mange, spesielt i situasjoner hvor man ikke klarer å håndtere situasjonene alene som leder. Hvis man skal utøve kriseledelse kan det

oppstå scenarioer hvor man er avhengig av effektiv og velvillig hjelp fra kolleger (Bråten, 2013). Kalle Lisberg har uttalt følgende:

«Det verdigrunnlaget du har i bedriften og den kulturen du daglig bygger er den helt avgjørende ballasten for å møte en krise» (Stiftelsen Tinius, 2011).

Beredskapsplanlegging kan være et tiltak som kan iverksettes av en kriseleder. Tiltaket har som hensikt å forebygge eller forberede en organisasjon på uvanlige hendelser. Noe som kan prege planleggingen og tidsperspektivet til beslutningene for en leder er blant annet: Lover, regler og prosedyrer (Hafting, 2017).

2.2.3 Lede andre i en krise

Som leder vurderer man en risiko ut fra den informasjonen man mottar i forkant, samt ut ifra om hendelsen er representativ for noe man har erfaringer med fra tidligere. Hvis man ikke har sett for seg at man skal havne i en krise, samt aldri har opplevd en lignende krise før, da vil det ta tid å sette seg inn i det som faktisk skjer. I alle kriser er det viktig å ta en klar og tydelig lederrolle. Det er viktig med autoritet, da dette er kilden til påvirkning og viktig for å sikre liv og helse. Det er også viktig å bevare roen. Hvis man forbereder seg mentalt på et gitt scenario vil man fremstå som mye tryggere overfor andre. Det å handle som leder i kritiske situasjoner er annerledes enn å handle som leder i en normal arbeidshverdag. Krisehåndteringskapasiteten til en leder vil blant annet være påvirket av karakteristiske kjennetegn ved kriser som høy usikkerhet. Høy usikkerhet fører ofte til mindre kontroll og styring, tidsnød og redusert informasjon. Det stilles store krav til kriseledere i forhold til situasjonsvurdering og beslutningstaking. Situasjonsvurderingen er den vurderingen man gjør som leder i møte med en kritisk hendelse (Bråten, 2013).

2.3 Krisehåndtering

Det er vanligvis flere prosesser innenfor krisehåndtering, man har risikoledelesprosessen, problemhåndteringsprosessen og til slutt krisehåndteringsprosessen. Hvis en uønsket hendelse har inntruffet starter man med en gang krisehåndteringsprosessen. Da befinner man seg i en kritesituasjon og må

finne ut hvordan man skal håndtere den. En modell som beskriver krisehåndteringsprosessen er modellen utarbeidet av Aarset som er bestående av fire faser: Kriseidentifikasjon, kriseevaluering, krisebehandling og aktiviteter etter krisen (Aarset, 2010).

2.3.1 Kriseidentifikasjon

Første fasen handler mye om betydningen av krisen og i hvilket omfang den rammer bedriften. Det kan til tider være vanskelig å avgjøre om man faktisk er i en krise eller ikke, dette gjelder spesielt i en pytonkrise. Det er ikke lederen i en organisasjon som avgjør om man er i en krise. Hvis mange interessenter rundt organisasjonen mener at man er i en krise, da er organisasjonen det uansett (Aarset, 2010). Coombs har et utsagn om at ledere kan prøve så mye de vil å ignorere den store elefanten som befinner seg i rommet, men det betyr ikke at den ikke eksisterer (Coombs, 2007). Kunder og ansatte henter gjerne informasjon fra media, det er noe som kan føre til at misforståelser og rykter oppstår i mangel på faktiske opplysninger. Krisens egenskaper kan beskrives med tre ulike dimensjoner som usikkerhet, forventet viktighet og den tiden man har til rådighet. Det er viktig at ledelsen presenterer krisen som ekstremt viktig. Man må legge frem at krisen medfører høy usikkerhet og at man har liten tid tilgjengelig. Presentasjonsmessig blir de fleste lettest overbevist av tillit, ærlighet, følelser og fornuft (Aarset, 2010).

2.3.1.1 Kriseteam

Kriseteam er en sammensatt gruppe i en organisasjon som skal håndtere krisen. For å gjennomføre det på en vellykket måte trenger teamet å arbeide hardt, samt være dyktige i bruken av relevant informasjon og prosedyrer som de har disponibel (Tjovsold, 1995). Når man er i startfasen av en krise har man lite kunnskap om situasjonen og mange kriser er informasjonsfattig. I tillegg til at situasjonen forandrer seg hele tiden. Disse forandringene kan virke tilfeldige og usystematiske. Derfor er det viktig at kriseteamet bestemmer seg for hva de trenger å vite om krisen, hva de allerede vet og hva de ikke vet. Dette er fordi kriseteamet er ansvarlige for å lage en kriseplan. De skal bestemme når den iverksettes og hvordan man skal løse forholdene som ikke er utarbeidet i kriseplanen. Det er viktig at kriseteamet består av personer som er gode på å takle stress, samarbeidsorienterte, gode beslutningstakere og lyttere. Kriseteamet sin viktigste egenskap er å ha evnen og autoriteten til å ta beslutninger. Kriseteamet må sørge for å ha talsperson som

skal sørge for at opplysninger som blir kommunisert er nøyaktige og konsistente (Aarset, 2010).

2.2.1.1 Kriseplan

Hovedpoenget med en kriseplan er at man på forhånd har samlet detaljert informasjon om hva organisasjonen har behov for i en krise. Det er viktig at den er oversiktlig og brukervennlig. I tillegg er det viktig å ha definerte ansvarsområder og delegere hvem som skal ha ansvar for de ulike oppgavene. Dette er ekstremt viktig for å unngå å miste tid når krisen faktisk inntreffer og bidrar til at man kan handle raskt (Coombs, 2015). Tradisjonelt sett er gjerne en kriseplan utformet i en perm. Kriseplanen inneholder blant annet: Risikobetraktninger, hendelsesrapporter, kontaktinformasjon og strateginotat til kriseteamet. Enhver krise kan inneholde ukjente elementer som man ikke har forutsett. Derfor er gjerne en kriseplan et generelt dokument som kan tilpasses enhver krise som eventuelt inntreffer (Aarset, 2010).

2.3.2 Kriseevaluering, krisebehandling og etter krisen

I forhold til evaluering av krisen er det tre forhold som må avklares. I hvilken grad konsekvensene påvirker bedriften, hvor mye usikkerhet som er knyttet til konsekvensene og hvor mye tid man har disponibel til å håndtere forskjellige tiltak. I denne fasen har allerede krisen inntruffet, derfor er det kun snakk om konsekvensene knyttet til krisen her. Uansett hvor mye man evaluerer konsekvenser i henhold til kriser, så kan kriser utvikle seg og konsekvensene kan bli større enn hva man i utgangspunktet hadde sett for seg. Desto større usikkerhet man har, jo verre kan krisen oppleves. Det siste som evalueres er hvor lang tid man har disponibel før man må ta valg og utføre handlinger (Aarset, 2010).

Når en krise inntreffer er det viktig at man reduserer omfanget krisen medbringer. Weiseth har delt mennesker inn i ulike grupper i forhold til hvordan man reagerer når en uønsket hendelse inntreffer. Gruppe 1 er de som klarer å ta initiativ og iverksetter tiltak med en gang for å redusere omfanget av krisen. Dette er gjerne de som er mer mentalt forberedt på en krise eller har vært med på lignende krise før. Gruppe 2 er de som kan motta beskjeder og ordre for å så bidra til å redusere omfanget. Til slutt er gruppe 3 som mister all sunn fornuft og dømmekraft, som til og med kan motarbeide sine redningsmenn (Weiseth, 1984).

Noe som kan bidra til å redusere konsekvenser av uønskede hendelser er om man er trent opp og mentalt forberedt på å mestre diverse situasjoner som kan oppstå (Aarset, 2010). Det er mulig å håndtere kriser som er mye mer krevende enn det vi i utgangspunktet var mentalt forberedt på og langt mer krevende enn hva man skulle tro man kunne mestre. Krisehåndtering er noe man kan tilegne seg kunnskap om og det kan læres (Bråten, 2013).

Selv om det kan se ut som en situasjon er under kontroll, så kan en krise fort våkne til liv igjen. Det er derfor viktig at man tar en grundig evaluering av effekten av krisen. Ikke minst ta en gjennomgang av krisen i organisasjonen med de berørte og ta de gjennom hvordan krisen ble håndtert. Det er viktig å belyse hva organisasjonen har lært som følge av krisen og sørge for at denne lærdommen blir implementert i de daglige rutinene (Aarset, 2010). Fearn-Banks nevnte i sin bok at:

«Læringsfasen er en prosess som med å undersøke krisen og bestemme hva som gikk tapt, hva som ble oppnådd og hvordan organisasjonen presterte i krisen.»

Denne evalueringen er til for å bidra at organisasjoner er mer rustet for fremtidens kriser (Fearn-Banks, 2009).

2.3.3 Gonzalez-Herrero og Pratt-Modell

Denne modellen viser at man i praksis kan man være i flere faser samtidig i løpet av en krisehåndteringsprosess og noen faser kan også overlape hverandre. Krisehåndtering vil ikke alltid ha en lineær struktur. Fase 1 handler om overvåking og identifisere potensielle hendelser. I denne fasen er det viktig at man følger med på hva som skjer i omgivelsene rundt, samt holde øye med mulige problemområder. Fase 2 handler om planlegging og forebygging. Deriblant tidlige krisetegn, problemområder, forberede beredskapsplaner, etablere kriseteam, kartlegge hvordan det går ut over interessentene, forberede kommunikasjonsstrategier. Fase 3 er når krisen har inntruffet, da handler det om å sette i gang beredskapsplan, kommunisere tiltak og handlingsplaner tydelig, holde vedlike relasjoner og se fremover. Fase 4 gjelder det som skjer etter krisen. Da er det viktig å ta hensyn til

feedback, kommunisere effekten av tiltak som har blitt gjennomført og hva man kan lære av krisen (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995).

2.4 Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon er den kommunikasjonen som foregår i en krisehåndteringsprosess og hensikten er å minimere skaden og omfanget av krisen (Brønn & Arnulf, 2020). «*Krisekommunikasjon kan defineres som innsamling, behandling og formidling av informasjon som kreves for å håndtere en krise*» (Coombs, 2010, s.50). Det er både den verbale og den skriftlige kommunikasjonen mellom en organisasjon og de berørte som skjer før, under og etter krisen. Det kan være lurt å holde en åpen og ærlig dialog med de berørte partene. Denne type kommunikasjon er med på å forbedre omdømme til bedriften (Fearn-Banks, 2009). Noen nøkkelpunkter som kan være viktig å informere de berørte i krisen om er følgende: Basisinformasjon om hva som har skjedd og hvorfor. Hva man planlegger å gjøre for å rette opp i problemet. På hvilken måte påvirker krisen dem. Hvis noe skal stenges, fortelle når det eventuelt er planlagt å åpne opp igjen. Hvordan og hvem man skal henvende seg til i perioden det holdes stengt, samt hvor man kan samle mer informasjon. Det er også relevant å informere om når kriseplanen iverksettes og når man håper organisasjonen er tilbake i daglig drift (Aarset, 2010).

Den første informasjonen eller beskjeden man mottar etter en krise har inntruffet vil alltid huskes. I en krisesituasjon er det viktig at den som er talsperson viser medlidenhet til de som er berørte av krisen. Vise dem at organisasjonen tar kontroll over situasjonen. Det er viktig at den ansvarlige lederen er tilgjengelig og rask til å besvare aktuelle spørsmål. Den ansvarlige må også være konsistent, informativ, presis og klar. Det er viktig å være sympatisk, samt vise at den snakker åpent og ærlig (Aarset, 2010).

Mye av informasjonsteknologien har utviklet seg og har bidratt til at man har mange muligheter til å kommunisere, derfor er det viktig at krisehåndteringen blir tilpasset deretter. Det er ikke bare forventet at man umiddelbart kommuniserer, det stilles også krav til raske svar, 24 timers service, samt økende press om transparens og åpenhet. Ofre og berørte har også nye kanaler hvor de kan fremme sin synspunkter og saker (Brataas, 2019). Krisekommunikasjon skal foregå kontinuerlig gjennom hele krisen. Det er fort gjort å overse oppfølgende kommunikasjon i løpet av en

krise. Derimot er det veldig betydningsfullt for de berørte om det blir kommunisert jevnlig med dem, selv om man ikke har noe ny informasjon er det viktig å vise man er tilgjengelig (Coombs, 2007). Når krisen har en høyere hastighet kan det oppstå feil og det er lettere å være unøyaktige i form av kommunikasjon. Raske svar derimot kan overskygge disse ulempene. Informasjon og åpenhet er essensielt i en krise, da alle berørte søker svar (Aarset, 2010).

3. Metode

Jeg skal i dette kapittelet presentere mitt valg av metode og forskningsdesign for oppgaven. Jeg har valgt å gå for samfunnsvitenskapelig metode med en kvalitativ tilnærming. Det redegjøres for fremgangsmåten av den forberedende fasen, datainnsamlingsprosessen av primærdata, analyse og rapportering. Jeg gjennomførte dybdeintervjuer og benyttet meg av fenomenologi for å studere nærmere fra intervjuobjektet sitt synspunkt. I tillegg ble det samlet inn sekundærdata i form av allerede eksisterende teori. Til slutt vil jeg gi en vurdering av validiteten og reliabiliteten.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Den samfunnsvitenskapelige metoden handler om hvordan vi etter beste evne skal gå fram for å få ønsket informasjon som omhandler den sosiale virkeligheten, samt hvordan man skal analysere denne informasjonen. I tillegg forteller den om samfunnsmessige forhold og prosesser. Ved hjelp av samfunnsvitenskapelig metode får man kunnskap om å samle inn, analysere og hvordan man tolker data man samler inn. De viktigste kjennetegnene i henhold til denne metoden er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

3.2 Forskningsdesign

Det første jeg måtte ta stilling til i forhold til undersøkelsen var hva og hvem jeg ønsket å undersøke, samt hvordan jeg ønsket å gå fram. Ved hjelp av forskningsdesign startet jeg utarbeidelsen av problemstillingen og tok derav en vurdering på hvorvidt forholdene gjorde det mulig å fullføre dette studiet fra start til slutt. En viktig faktor i dette er tidsdimensjonen som omhandler hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Jeg benyttet meg av en tverrsnittsundersøkelse

som gikk ut på å benytte data fra en kortere periode som er mer avgrenset, denne perioden var avgrenset fra januar 2021 til juni 2021. Dette gav et øyeblikksbilde over fenomenet som jeg undersøkte, samt hvordan forholdene mellom fenomenene varierte basert på erfaringer (Johannessen et al., 2016).

Et av skillene i den samfunnsvitenskapelige metodelæren er forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvantitative metoden handler om å telle opp fenomener i forhold til å kartlegge utbredelse, mens den kvalitative metoden har mer hensikt om å undersøke fenomener vi ikke kjenner så godt, gjerne lite forsket på og et fenomen man ønsker å forstå mer om. Den kvalitative metoden er opptatt av spesielle kjennetegn og egenskaper ved fenomenet, samt sier det noe om kvalitet (Johannessen et al., 2016).

3.2.1 Kvalitative designer

Denne oppgaven fokuserer på kvalitative designer i form av dybdeintervju. Intervjuene ble gjennomført på ulike måter med tanke på korona-situasjonen. Noen intervjuer ble tatt over telefon, mens andre ble intervjuet med avstand, ansikt til ansikt. De ble intervjuet for få hjelp til å besvare oppgavens problemstilling.

Kvalitative undersøkelser kan man gjennomføre på ulike måter, det vil likevel ikke si at man kan gjøre som man vil. Det er viktig at man finner ut hvordan man vil samle inn data. Jeg har valgt å samle inn primærdata gjennom intervjuer, samt sekundærdata av allerede eksisterende litteratur og teori. Siden man kan gjennomføre kvalitativ forskning på ulike måter og forskjellige temaer utforskes på ulike måter, så er det viktig at man er transparent med rapporteringen av kvalitative forskningsresultater. Jeg har videre valgt å fokusere på det kvalitative forskningsdesignet gjennom fenomenologi (Johannessen et al., 2016).

Når man utfører en kvalitativ undersøkelse, er det viktig å oppnå mest mulig kunnskap om et fenomen. Det var derfor mest hensiktsmessig for meg å gjennomføre en strategisk utvelgelse. På forhånd av undersøkelsen gikk jeg gjennom hvilken målgruppe jeg ønsket å nå, samt hvem som hadde erfaring innenfor den problemstillingen som jeg hadde satt for oppgaven. Dette var viktig for å samle inn brukbar og relevant data som kunne bidra til å gi de beste svarene i

henhold til problemstillingen. Utgangspunktet for min kriteriebaserte utvelgelse var at følgende kriterier skulle være til stede: Han/Hun måtte ha tittelen som hotelldirektør (øverste leder), samt vært hotelldirektør i forkant av koronapandemien og gjennom koronapandemien. Kriteriebasert utvelgelse innebærer at informantene man velger oppfyller de spesielle kriteriene man har satt som krav (Johannesen et al., 2016).

3.2.2 Fenomenologi

Fenomenologi handler om læren om fenomenene. I kvalitative design vil en slik tilnærming handle om å utforske, beskrive mennesker i form av erfaringer og deres forståelse av et fenomen. Det går ikke an å beskrive et menneske på lik linje som man kan beskrive en ting. Derimot så kan mennesker studeres i form av individ basert på handlinger, følelser, meninger, opplevelser og forståelse. Den fenomenologiske metoden benyttes mer for å studere verden slik den oppleves og oppfattes av mennesker. Jeg har benyttet meg av fenomenologi i form av å se situasjoner fra intervjuobjektet sitt lederspesspektiv som er koblet opp mot oppgavens problemstilling. Hovedformålet med dette er å se fra ledelsen sine øyne og få innsikt i hvordan de har håndtert pandemien ved hjelp av kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon. De viktigste stegene innenfor forskningsdesign er de fire fasene: Forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen, et al, 2016).

I den forberedende fasen var det viktig for meg som forsker å skaffe meg den forkunnskapen jeg hadde behov for før jeg startet intervjuprosessen. Dette gjorde jeg ved å lese meg opp på nødvendig teori innenfor krise, kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon. I tillegg leste jeg meg opp på medieoppslag som omhandlet hotellbransjen for å få litt forkunnskap om eventuelle utfordringer og scenarioer de har stått overfor i disse tider.

Som en del av datainnsamlingsprosessen planla jeg utvelgelsen av informantene. Det ble en spesifikk tilnærming i form av å benytte seg av eget nettverk i bransjen. Årsaken til at jeg benyttet eget nettverk var i håp om å sikre at intervjuobjektene kom til å stille opp på intervju og ikke avlyse intervjuet senere i prosessen. Dette med tanke på at koronasituasjonen har vært en utfordrende og usikker tid.

Jeg utformet deretter en intervjuguide med tema og rekkefølge av spørsmål. Respondentene fikk ikke intervjuguiden tilsendt i forkant av intervjuet, derimot belyste jeg dem om tema for oppgaven slik at de hadde mulighet til å forberede seg. De ble også informert om at intervjuet ville anonymiseres for å sikre personvern. Intervjuet ble utført som et semi-strukturert intervju. Jeg lagde en satt intervjuguide, men med rom for å bytte på rekkefølgen av spørsmålene og temaene i tilfelle respondenten skulle komme inn på et annet tema i et annet spørsmål. Dette gjorde jeg bevisst for å få en enda bedre flyt i samtalen. Det er viktig at de skal føle seg fri til å kunne snakke om det de assosierer med spørsmålet når de får stilt et spørsmål. Avslutningsvis fikk de mulighet til å komme med innvendinger og tilbakemeldinger. Dette ble gjort for å sikre at de var fornøyde med intervjuet, samt for at de skulle få muligheten til å tilføye eller eliminere noe av informasjonen de hadde gitt under intervjuet.

Analysering og rapportering ble gjort ut fra de fire intervjuene som ble gjennomført. Intervjuene ble transkribert ut fra lydopptak og la grunnlaget for analysen. De transkriberte intervjuene gav meg et større helhetsbilde. Dette gjorde prosessen med å velge og plukke ut den mest relevante informasjonen mye lettere. Når den mest relevante informasjonen var plukket ut, reduserte jeg datamengden ytterligere. Dette gjorde jeg for å håndtere informasjonen mer analytisk og det ble gjennomført ved å kode dataen som var innsamlet.

3.3 Kvalitetssikring

Validitet og reliabilitet handler om undersøkelsens troverdighet. Man vurderer hvilken grad av tillit man kan ha til resultatene av undersøkelsen (Grenness, 2011). Når man skal vurdere gyldigheten må man sørge for at det man samler inn av data faktisk måler det den skal måle (Jacobsen, 2013). Forskningsprosjektet ble registrert via NSD og hver enkelt respondent fikk informasjon om prosessen og personvern hensyn. Jeg fikk muntlig samtykke av hver enkelt respondent til å gjennomføre intervjuene og til å benytte dette i min forskning. Jeg var veldig klar på å presisere at oppgaven skulle anonymiseres, dette for å forsikre meg om at de skulle føle seg trygg nok til å snakke fritt under intervjuet. Jeg fikk intervjuet fire forskjellige hotelldirektører fra to ulike byer. Jeg tok lydopptak av intervjuene, men disse ble slettet når jeg var ferdig med transkriberingen.

Det er ingen tvil om at koronapandemien har gitt oppgaven en del begrensninger, da jeg gjerne skulle ha intervjuet flere enn det det ble mulighet for. Jeg synes på tross av dette at resultatene jeg har fått som følge av datainnsamlingen er tilstrekkelig nok for å få frem likheter og ulikheter blant respondentenes svar. Jeg føler også at informasjonen som ble innsamlet var tilstrekkelig for å besvare oppgavens problemsstilling. Respondentene var velvillige til å snakke fritt om deres rolle som leder, håndteringen og opplevelse av pandemien. Jeg forsikret meg at det ble satt av god nok tid til hvert enkelt intervju. Det bidro til å bygge tillit mellom respondenten og meg som forsker.

Pålitelighet handler om hvilken grad det man måler gir konsistente resultater, og om man kan stole på resultatene (Grenness, 2011). For å oppnå den høyeste påliteligheten jeg kunne så benyttet jeg meg av lydopptak. Dette var for å sikre at svarene ble korrekt i henhold til hva respondentene hadde opplyst. Til tross for færre respondenter enn ønsket så har en god del av svarene vært konsistente, noe som har bidratt med å dra ut likheter blant funnene.

4. Resultater og funn

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere de viktigste funnene jeg fikk ut fra intervjuene som ble gjennomført med de ulike respondentene. For å finne frem til de viktigste funnene måtte jeg hele veien ha i bakhodet hva som var essensielle svar for å trekke dette opp mot oppgavens problemstilling. Siden jeg valgte å gå for en semi-strukturert intervjuform med ulike tema, mener jeg det er mest hensiktsmessig å presentere funn basert på de ulike temaene. Jeg har valgt å intervju fire direktører og vil dra frem både likheter og ulikheter blant deres erfaringer under Covid-19 pandemien.

[4.1 Kriseledelse](#)

Direktørene fikk et spørsmål om hva de første tankene og handlingene som leder var når koronakrisen inntraff. Blant respondentenes svar kom det frem relativt store kontraster. Noen virket mer mentalt forberedt på koronakrisen i henhold til håndteringen, mens noen virket veldig overrasket over at krisen eskalerte så fort.

Blant funnene kom det særlig frem at Direktør 1 og 4 virket mer overrasket over at det plutselig ble nasjonal lockdown, mens direktør 2 og 3 virket mer forberedt mentalt.

De første tankene og handlingene fra direktør 1 var at situasjonen var uoversiktlig og at alt skjedde veldig fort. Det viktigste var å beholde roen og å få kontroll over økonomien i henhold til å kutte ned på kostnader, samt ha tett dialog med tillitsvalgt. Direktør 2 var opptatt av å se for seg ulike scenarioer som kunne skje i henhold til koronasituasjonen, for å være mest mulig forberedt på det som kunne møte dem. Derimot presiserte direktøren at de første tankene var å sikre de ansatte og gjester slik at de skulle føle seg trygge og ivaretatt, da helsen deres var viktig. Direktør 3 sine handlinger var å gå rett på sak og samle krisegruppen. De fulgte med på hver eneste nyhetssending for å få med seg oppdateringer og for å være mest mulig i forkant i tilfelle situasjonen skulle eskalere. Direktøren nevnte at samarbeidet i kriseteamet var bra da alle vurderinger og beslutninger ble tatt sammen. Direktør 4 virket særdeles overrasket over at koronakrisen eskalerte så fort over et kort tidsrom. Direktøren nevnte at de første tankene som inntraff før man forstod alvorhetsgraden i utviklingen av krisen var: «*Det er jo ikke svartedauden dette her*». Derimot når alvorret var forstått var det viktigste å støtte og berolige de ansatte, samt å sette i gang med planleggingen av hva som måtte gjøres. Noe som også var ekstremt viktig for direktøren var å ha en åpen og ærlig dialog om hvilke konsekvenser pandemien hadde overfor de ansatte.

Man ser at det er noen ulikheter i henhold til hvor tankene til direktørene gikk i forhold til koronakrisen. Noen var veldig opptatte av hvordan de ansatte hadde det, samt å være der for dem som leder. Mens noen gikk rett i krisehåndtering modus i forhold til planlegging, vurderinger og beslutninger.

Direktør 1 nevnte på spørsmålet om hvordan lykkes med god kriseledelse at når alt stormet som verst så var det viktig å søke råd hos andre. I tillegg sa direktøren:

«Noen blir apatisk og handlingslammet, mens noen bare handler uten å tenke. Da er det viktig å stoppe opp og tenke. Hva gjør jeg nå? Så lage en plan for hvilken rekkefølge man skal gjøre ting i.»

Direktør 2 mente det viktigste for å lykkes med god kriseledelse var informasjon, toveis kommunikasjon og delaktighet, samt tilstedeværelse til enhver tid. Mens direktør 3 var opptatt av at samarbeid var nøkkelen til god kriseledelse. Som direktøren sa så bra «*Flere hoder tenker bedre enn bare ett, alltid*». Direktør 4 nevnte at en god kriseleder må være tydelig, ærlig og ydmyk. Dette gjaldt både når det kom til hvordan man skal være en god leder, samt i forhold til hvordan kommunikasjonen skulle være med de ansatte.

4.2 Krisehåndtering

4.2.1 Kriseplan og kriseteam

Alle direktørene nevnte at de hadde en generell kriseplan i forkant av pandemien, samt at de en egen kriseplan for koronaviruset. Felles punkter som ble nevnt i henhold til kriseplanen for korona var at den inneholdt håndtering og smittevern. Direktør 2 nevnte at koronaviruset endrer seg hele tiden, og kriseplanen var derfor en levende kriseplan. Dette var forårsaket av at det kom nye retningslinjer og momenter som måtte implementeres underveis. Det viktigste i kriseplanen var å sikre sikkerheten og smitten overfor ansatte og gjester. Kriseplanen for korona var utarbeidet ved hjelp av den generelle kriseplanen. Den generelle kriseplanen var gjennomarbeidet og gjennomtenkt. Den inneholdt gitte scenarioer og lederskap, blant annet hvordan man skulle rapportere underveis. Den generelle kriseplanen til direktør 3 inneholdt blant annet risikokartlegginger av områder som: pandemi, eksplosjon eller skyteepisoder. Kriseplanen var til for å sikre at man tok ting på største alvor. Direktør 3 nevnte også at de hadde en tredje kriseplan som gikk på håndteringen av karantenegjester. Denne hadde verneombud og de ansatte vært involverte i og kom med sin egen risikokartlegging.

Direktør 4 nevnte at den originale kriseplanen ikke omhandlet virus og håndteringen av det. Direktøren nevnte “*Den burde kanskje inneholdt det, men man tenkte kanskje ikke det ville skje*”. De utarbeidet en egen for Covid-19, nærmere sagt en risikokartlegging av den. Den var ikke offisielt på plass før de hadde begynt å forstå nærmere hva pandemien var rundt sommeren 2020.

I henhold til kriseteam var det direktør 3 som nevnte mest i forhold til kriseteamet sin rolle under krisen. Direktøren nevnte at krisegruppen sammen hadde en sentral rolle i håndteringen av krisen og at de samarbeidet godt. Krisegruppen satt sammen

og fulgte med på utviklingen av krisen. De samlet seg hver dag i et møterom og fulgte med på Erna Solberg sine pressekonferanser. Det ble også nevnt at kriseplanen viste hvilken rolle de i krisegruppen hadde. Blant annet hvem hadde ansvar for de ansatte, gjestene og informasjonen. I tillegg hvordan man skulle få hjelp til det man trengte bistand til i de ulike leddene fra kjeden. Direktør 1 nevnte at direktøren og teknisk ansvarlig hadde kartlagt smittevern og håndteringen av det. I tillegg at om det skulle oppstå noen smittetilfeller var det hovedsakelig resepsjonen som hadde fått retningslinjer i hvordan det skulle håndteres. Rutinene der var sånn sett enkle prosedyrer, da det innebar å varsle per telefon til koronatelefonen. Direktør 2 sa at kriseplanen inneholdt lederskap om blant annet: hvordan man rapporterer ting som oppstår underveis. De andre direktørene nevnte mindre om kriseteam og deres rolle. Direktør 2 nevnte kort at kriseplanen inneholdt ledernes rolle i håndteringen. Mens direktør 4 nevnte ikke noe om kriseteamets rolle under håndteringen.

4.2.2 Krisehåndtering tiltak

Basert på funn i forhold til tiltak basert på de økonomiske faktorene så måtte alle direktørene gjennomføre tiltak om å permittere alle de ansatte i periodene de måtte stenge hotellet. Direktør 1, 2 og 4 var i tillegg gjennom prosessen med å nedbemanne under pandemien. Direktør 1 påpekte at de største tiltakene under pandemien gikk på det økonomiske for å sikre arbeidsplasser overfor de ansatte både på kort og lang sikt. Herunder er det viktig å dra frem at avdelingslederne ble satt i full drift for å effektivisere, samt for å spare kostnader. I tillegg var det fokus på andre områder hvor det kunne spares penger. Dette var blant annet å redusere kostnader i henhold til å avslutte abonnementer hotellet hadde løpende som ikke var høyst nødvendig og andre avtaler.

Det ble gjort en rekke funn i forhold til tiltak i henhold til smittevern og renhold. Direktør 1, 3 og 4 nevnte jevnt gjennom intervjuet mye i forhold til rengjørings tiltak som ble innført på hotellet da pandemien kom og vedvarende tiltak. Deriblant nevnte direktør 3 at innføringen av en del retningslinjer medførte at:

“man følte plutselig at man jobbet på et sykehus der man gikk med munnbind og hansker, som måtte av og på etter hva man har tatt på”.

I tillegg hadde de benyttet seg av ATPi-måler av alle trykk flater for å sikre riktig bruk av rengjøringsmidler. Det er også verd å nevne at de valgte å ikke gå tilbake til normal buffet som mange andre hoteller valgte å gjøre. De fortsatte med singelpakket utvalg på frokosten, og gjestene kunne få varmmat servert på fat av kokk. Dette for å redusere antall berøringspunkter på frokost. Direktør 4 konstaterte at mange av tiltakene som ble innført gikk på renhold. Resepsjonen fikk ansvar for renhold i fellesarealer, mens renholdsavdelingen gikk fra å vaske rom til å nærmest desinfisere hvert eneste rom. I tillegg fjernet de fysiske sitteplasser på frokosten for å sikre større avstand mellom gjester og ellers ble det jevnlig utskiftning av gripebestikk, samt spriting av alle overflater. Det ble også umiddelbart innført spritdispensere med antibac, avstandsskilt, plexiglass og munnbind. Direktør 1 nevnte at de hadde kartlagt kravene til desinfisering. De lærte opp alle de ansatte i de nye kravene. Deriblant var det mye fokus på overflater som jevnlig skulle vaskes over, skiftning av gripebestikk i frokostsalen hver halvtime, følge med på hva gjester tar på, heisknapper og antibac skulle alltid være tilgjengelig. Direktør 2 nevnte ingen tiltak som spesifikt gikk på renhold. Direktøren nevnte dog at det var viktig å skape trygghet overfor gjester og ansatte i henhold til helse, dette med tanke på retningslinjer som blant annet å holde avstand.

Noe av det som ble nevnt gjentatte ganger gjennom intervjuene med de ulike direktørene var omstrukturering og omstilling av bedriften. Direktør 1 påpekte at de hadde blitt pålagt en annen lønnsomhet i henhold til KPI, grunnet ønsket om å sikre arbeidsplasser. Derfor måtte alle avdelingslederne bli satt opp på vaktlisten for daglig drift, dette inkluderte også direktøren selv. Direktør 2 nevnte også at det nå var krav om at ledelsen skulle være mer delaktig. Lederne måtte derfor ut i driften og bli en del av det lille teamet igjen. Årsaken til dette ble begrunnet av direktøren:

«Dette er forårsaket av at man har gått fra det solide, gode og trygge hvor man har tjent mye penger på vegne av selskapet. Til at man har kommet på et nivå som krever at man foretar en omstilling fort og på sikt».

Direktør 3 nevnte at de hadde sluppet å si opp folk fordi de hadde vært heldige med fleksible ansatte som har vært med på omstrukturering og “crosswalk”. Det betyr at det er ansatte som kan jobbe i flere avdelinger og er mer fleksible. Det er noe som

kan anses som veldig positivt for en bedrift, da det alltid er en bonus å ha flere ansatte som har kunnskap og kan bidra i ulike avdelinger fremfor å bare kjenne sitt eget område. De ansatte som er med på en slik prosess bygger gjerne en større helhetsforståelse i forhold til driften av hotellet. Det kom også frem i funnene at direktør 4 hadde måtte ta del i driften under pandemien, blant annet måtte jobbe både på frokosten og i resepsjonen.

4.2.3 Kriseidentifikasjon, krisebehandling, kriseevaluering og etter krisen

Viktigheten med ærlighet i en krise kom frem blant funnene og var felles for tre av direktørene. Det kom frem av direktør 4 hvor viktig det var å ha en ærlig og åpen dialog med de ansatte. Det å være ærlig med å fortelle de ansatte hva de kan forvente i forhold til permitteringer, oppsigelser og driften videre. Direktør 1 påpekte at det noe som var viktig i en krise var å være ærlig og ikke skjule noe, samt at det var viktig å trekke frem at det var en vanskelig situasjon. Direktør 2 nevnte at ærlighet var viktig, da det ikke var nødvendig å pakke ting inn underveis. Det ble ikke persistert noe om ærlighet av direktør 3.

Det kom frem ulike lærdommer som følge av krisen hos de ulike direktørene. Direktør 1 mente selv at krisen hadde bidratt til å lære seg evnen av å utøve god kriseledelse, ta en dag av gangen når man lever i en usikker tid. Viktig å beholde roen, stoppe opp å tenke og prioritere det viktigste. Direktør 2 på den andre siden mente lærdommen var at krisen var undervurdert og at den ble mye større enn hva de kunne forestille seg, og følgene av det var at de trodde det vil ta lang tid å komme tilbake til normal business. Direktør 3 nevnte at den største suksessen de hadde hatt var samarbeid og tiltaket om omstrukturering av de ansattes arbeidsroller. Dette bidro til at de slapp å si opp ansatte som følge av pandemien. Direktør 4 mente at lærdommen som følge av korona var at det var greit å ta et steg til siden, puste ut og ta et øyeblikk for å ta innover seg hva som skjedde rundt. Direktør 1, 3 og 4 nevnte at det med smittevern og tiltak rundt krisen var noe som ville å bli tatt med videre selv når pandemien er over. Direktør 1 nevnte her at sykefraværet hadde gått ned som følge av bedre rengjøringsrutiner i henhold til blant annet hyppigere vasking av tastatur i resepsjonen. Direktør 3 nevnte at det var viktig å videreføre smittevern for å være forberedt på fremtiden i tilfelle det skulle oppstå en ny pandemi. Direktør 2 mente mer at fremtiden for hotellet etter pandemien ville føre til mer «crossuse» holdning i henhold til å ha ansatte som kan brukes i flere

avdelinger, samt en mer «hands on» og fleksibel type drift. Der er ikke direktøren helt alene i å ha det tankemønsteret, da de andre direktørene også har nevnt en del om omstrukturering under tiltak tidligere.

4.3 Krisekommunikasjon

Ekstern kommunikasjon for Direktør 1 og 4 gikk sentralt fra, der håndterte kjeden kommunikasjonen overfor gjester og media. Direktør 2 nevnte at de hadde mottatt spørsmål og svar lister fra øvre leder i kjeden som man kunne lene seg på i henhold til kommunikasjon med de ansatte, gjester og ikke minst media. De hadde hatt en hendelse som kom i media, men siden de hadde mottatt godt materiell ovenfra til å håndtere spørsmålene, føltes det som at det ble håndtert på en bra måte. Direktør 3 nevnte at hos dem var det markedsavdelingen som hadde hovedfokus på ekstern kommunikasjon.

Intern kommunikasjon for Direktør 1 handlet først og fremst om å holde staben oppdatert så fort man fikk vite noe. Det å være ærlig og ikke skjule noe. I tillegg la direktøren trykk på at det var viktig å informere om at situasjonen man stod overfor var en vanskelig situasjon. Direktør 2 nevnte at kommunikasjonen internt i henhold til hovedkontoret hadde vært veldig bra, og følte de hadde vært gode med faglig support. I tillegg var de tilgjengelig døgnet rundt om det skulle være noe. Det var også viktig å holde de ansatte oppdatert og informere dem jevnlig om nye endringer. Direktør 3 nevnte at de har en egen plattform for intern kommunikasjon mellom øvre ledere og de ansatte, og det meste av kommunikasjonen mellom de parter foregikk der. Men det var også viktig med direkte kommunikasjon fra hotellet til de ansatte, noe direktøren påpekte at det aldri kunne bli nok av. Direktør 4 sa at det viktigste var å være åpen, ærlig og ydmyk, prøve å oppdatere de ansatte så godt som mulig. Men at øvre leder også hadde sendt ukentlige og månedlige oppdateringer. En likhet blant alle direktørene var at alle var opptatte av å holde de ansatte informert. Direktør 2, 3 og 4 nevnte også at øvre ledelse i selskapet var aktivt involvert med å kommunisere med de ansatte i bedriften og komme med oppdateringer rundt ny informasjon.

Blant funn i intervjuene med direktør 1, 3 og 4 kom det frem at om noe skulle vært gjort bedre under pandemien så var det kommunikasjonen. Direktør 1 nevnte rundt

dette temaet at informasjon og kommunikasjon er noe av det vanskeligste man holder på med. Direktør 3 påpekte at man kan aldri få gitt nok informasjon og kommunisert nok i en krise. Direktør 4 nevnte at var det noe som kunne vært gjennomført bedre under pandemien så var det informasjonsflyten og oppfølgingen av de ansatte som var igjen på jobb. Dette var særlig i tiden etter at det hadde vært oppsigelser på arbeidsplassen, da direktøren hadde vært litt vag vedrørende de som hadde mistet jobben. Dette er noe som kan skape frykt og usikkerhet blant de ansatte som er igjen på arbeidsplassen. Derimot virket det som at direktør 2 var relativt fornøyd med kommunikasjonen under krisen. Direktøren hadde ikke mottatt noe form for kritikk, men at det selvfølgelig kunne være at man skulle vært enda mer aktiv, men at det heller var noe man kunne ha til ettertanke.

5. Analyse og drøftelse

5.1 Kriseledelse

Lederne fikk spørsmål om hva de tenkte og hvordan de handlet som leder når koronakrisen inntraff. Kriseledelse handler blant annet om å tidlig se at noe er i ferd med å skje (Kjølaas, 2015). Noe av det viktigste innen kriseledelse er å ha evnen til å se verden for det den faktisk er (Aarset, 2010). Det er også en annerledes situasjon å være leder under en krise i forhold til en normal hverdag. Høy usikkerhet kan føre til at man føler man har mindre kontroll og styring (Bråten, 2013). Ledere skal derimot ha evnen til å gjenkjenne, forutse, administrere og forberede seg formelt på en krise (Barton, 2001). Her kom det frem at direktør 1 personlig synes at situasjonen var veldig uoversiktlig og at ting skjedde fort, samt at direktøren skjønnte først alvorret når det ble nasjonal lockdown. Direktør 2 virket relativt forberedt mentalt på situasjonen i henhold til at tankene gikk automatisk inn på gitte scenarioer som kunne oppstå. Det er viktig å ha flere personer som kan utøve ledelsen når en krise oppstår (Bråten, 2013). Direktør 3 virket veldig forberedt da de hadde fulgt med på alle Erna Solberg sine pressekonferanser. De hadde hele veien sittet sammen i kriseteamet og fulgt med når endringene skjedde slik at de kunne være mest mulig forberedt. Direktør 4 virket litt mer overrasket over at situasjonen eskalerte i henhold til at holdningen var mer avslappet i starten og direktøren nevnte at en av de første tankene rundt pandemien da det først inntraff Norge var: «*det er jo ikke svartedauden dette her*».

En krise medfører ofte høy usikkerhet som fører til at man har mindre kontroll og styring, tidsnød og redusert informasjon. Ledere har derfor et stort ansvar når det kommer til beslutningstaking, situasjonsvurdering, ta styringen og handle med definert ledelse (Bråten, 2013). I henhold til dette presiserte direktør 1 at de viktigste beslutningene var å få kontroll på økonomien og kostnadene på hotellet, permittere staben, samt at det var viktig å ha en tett dialog med tillitsvalgt. Direktør 2 var opptatt av å sikre gjester og ansatte, at de skulle føle trygghet og føle de ble tatt hånd om. Det ble også tatt situasjonsvurderinger i henhold til ulike scenarioer som kunne utvikle seg for å være mest mulig forberedt. I tillegg var det viktig å få all informasjon ut til ansatte slik at de skulle ha kunnskap om hva som skjer i et gitt scenario. Direktør 3 nevnte de fulgte nyhetssendingene sammen i kriseteamet, tok situasjonsvurderingene og samhandlet om beslutninger om hvordan de skulle foreta alt. De samarbeidet godt og de hadde definerte roller. Direktør 4 sa at når krisen ble et faktum satte de i gang planleggingen, til tross for at det var mye usikkerhet fortsatt. Mye av fokuset lå også på å berolige og støtte de ansatte. Det var også viktig å ha en åpen og ærlig dialog med de ansatte om hvilke konsekvenser pandemien kunne ha for hotellet og de ansatte.

Det kom frem i funnene at direktørene hadde ulik grad av mental forberedelse på krisen. Direktør 2 og 3 virket ganske forberedt i henhold til kriseledelse da pandemien inntraff, mens de to andre direktørene ikke virket like forberedt siden de først forstod alvoret når det ble nasjonal lockdown. Man kan i grunnen koble dette mot pyton- og kobrakrisen. Det vil nok være en del uenighet om hvorvidt krisen var en pyton- eller kobrakrise. Men hvis jeg skal sette dette opp mot direktørenes mentale forberedelse i henhold til kriseledelse og krisens første tanker, så kan det se ut til at direktør 1 og 4 følte koronakrisen var en kobrakrise som kom som lyn fra klar himmel. De virket mindre forberedt mentalt på at krisen skulle eskalere. Mens direktør 2 og 3 satte i gang scenarioplanlegging og fulgte med krisen som eskalerte, noe som kan sammenlignes med en pytonkrise som kom snikende inn i landet og bygger seg sakte, men sikkert oppover til å bli en større krise (Aarset, 2010).

Det er viktig at kriseledelsen iverksetter tiltak som er med på å forebygge eller forberede organisasjonen på uvanlige hendelser (Hafting, 2017). Noe som var felles

for dem som kriseledere var at de alle iverksatte tiltak de anså som nødvendige i henhold til driften. Disse tiltakene drøftes mer under selve krisehåndteringen. Når det kom til de første tankene rundt hvilke handlinger som måtte vedtas var det en god del variasjon. Direktør 1 sin første tanke gikk mer på det økonomiske aspektet av bedriften. Mens direktør 2 var opptatt av gjestene og de ansatte, samt at de ansatte skulle få kunnskap om håndteringen. Direktør 3 virket veldig forberedt med klare rollefordelinger, samhandlinger og gode situasjonsvurderinger for beslutninger som skulle tas. Direktør 4 satte i gang med planlegging og var veldig opptatt av å holde de ansatte oppdatert underveis, samt være en god støtte for dem. To av direktørene var veldig opptatte av de ansatte og ta vare på dem, mens direktør 1 var mer opptatt av hvordan hotellet skulle klare seg økonomisk og direktør 3 var opptatt av å få kontroll over situasjonen, dette var dog direktør 2 og 4 også opptatte av.

Selv om det var ulike tilnærminger, tanker og handlinger når krisen inntraff viser alle lederne at de tok ansvar over situasjonen. Det er viktig at lederne går frem med en klar og tydelig lederrolle, da dette er kilden til påvirkning for sikre blant annet liv og helse. Det var skilnad i hvor stor grad de virket forberedt på krisen da direktør 2 og 3 virket som å ha et større overblikk over situasjonen enn hva de to andre direktørene hadde. Til tross for det mener jeg de to andre direktørene hentet seg fort inn igjen og tok fatt på situasjonen når krisen eskalerte. Alle lederne var i stand til å ta beslutninger i forhold til tiltak som måtte iverksettes for å sikre videre drift (Bråten, 2013).

5.2 Krisehåndtering

5.2.1 Kriseplan og kriseteam

Et av hovedpoengene ved å ha en kriseplan er at man på forhånd har samlet inn informasjon som man kan få behov for i en krise. I kriseplanen finner man blant annet definerte roller, noe som er viktig for å kunne handle raskt om en krise inntreffer (Coombs, 2015). Derimot kan også en kriseplan tilpasses, da den ofte er et mer generelt dokument og enhver krise kan ha elementer man ikke har klart å forutse (Aarset, 2010). Blant funnene kom det frem at alle direktørene hadde en kriseplan liggende om det skulle oppstå en krise. De nevnte også at det ble utarbeidet en egen kriseplan for korona som følge av pandemien. Direktør 2 påpekte at denne kriseplanen var «*en levende kriseplan*». Dette som følge av at pandemien

utvikler og endrer seg kontinuerlig. Nye restriksjoner og tiltak er noe som har preget kriseplanen for korona. Det eneste som må trekkes frem i forhold til direktør 4 er at kriseplanen som omhandlet korona ikke kom på plass før sommeren 2020, noe som er en god stund etter pandemien først inntraff. Direktør 3 nevnte dog at de hadde en tredje kriseplan som var egnet for karantenegjester, så de hadde tre forskjellige kriseplaner å forholde seg til under denne pandemien.

Kriseteam er gjerne en sammensatt gruppe i organisasjonen som skal håndtere krisen. Teamet må arbeide hardt og være dyktige i bruken av relevant informasjon og prosedyrer de har disponibel for at dette skal gjennomføres på en vellykket måte (Tjosvold, 1995). Kriseteam er ansvarlige for utarbeidelse av kriseplanen. Det er viktig at de håndterer stress, er samarbeidsorienterte og er gode beslutningstakere og lyttere. Den viktigste egenskapen de må ha er evne og autoritet til å ta beslutninger (Aarset, 2010). Det var direktør 3 som nevnte mest angående kriseteam og rollefordelinger i henhold til kriseplanen. De hadde helt fra start samarbeidet og stått sammen i store beslutninger. Det å ha et godt samarbeid er essensielt i et kriseteam. Direktør 1 kom inn på at de var to personer som hadde hatt hovedansvaret for kartlegging i henhold til smittevern og håndteringen rundt det, ellers hadde resepsjonen fått delegert hovedansvar om smitte skulle oppstå på hotellet. Direktør 2 nevnte bare kort at kriseplanen inneholdt lederskap og hvordan det skulle rapporteres, mens direktør 4 nevnte ingenting vedrørende kriseteam og dens rolle under håndteringen. Selv om direktør 1 og 3 var de eneste som gikk litt mer grundig inn på kriseteam og rollefordelinger kan det tydes blant respondentenes svar at direktør 2 også hadde et kriseteam. Da direktøren var inne på at lederskap i forhold til kriseplanen og hvordan rapporteringen foregikk i planen. Det samme gjelder for så vidt direktør 4, selv om direktøren ikke var inne på temaet vedrørende kriseteam, betyr ikke det at de ikke hadde det. Det er dog vanskelig å ta stilling til sistnevnte da det ikke ble nevnt noe om det overhodet.

Ut fra funnene ser jeg en liten skilnad i respondentens svar i henhold til at det på papiret virker som at Direktør 3 var mest forberedt på håndteringen i forhold til både kriseplanen og det etablerte kriseteamet. Alle direktørene hadde kriseplan og en kriseplan som ble utarbeidet i henhold til koronakrisen. Direktør 1 virket også veldig forberedt med både kriseplan og kriseteam. Det er også verd å trekke frem at direktør 2 la frem at den generelle kriseplanen var gjennomarbeidet og

gjennomtenkt, og at den som var utarbeidet i henhold til koronasituasjonen ble tilpasset underveis. Selv om direktøren ikke nevnte spesifikt at de hadde kriseteam nevnte direktøren at ledelsen har en rolle under håndteringen og at dette er i kriseplanen. Til slutt vil jeg dra frem at direktør 4 ikke virket like forberedt i henhold til håndteringen i forhold til de tre andre direktørene, da kriseplanen som omhandlet korona kom sent på plass og den opprinnelige kriseplanen ikke inneholdt hvordan man skulle håndtere en pandemi. Det ble heller ikke nevnt noe om kriseteam og deres rolle vedrørende krisehåndteringen.

5.2.2 Krisehåndtering tiltak

Det er viktig å avklare om man faktisk er i en krise og hvor stor alvorhetsgraden er og ut ifra dette besvare med tiltak. Det er viktig å iverksette tiltak for å redusere omfanget som en krise medbringer og derfor er det essensielt å ha en ledelse som klarer å ta initiativ, handle raskt og iverksette de nødvendige tiltakene (Aarset, 2010). Forebygging innebærer også offentlige tiltak som forskrifter, reguleringer, lover og planer (Hafting, 2017).

Et felles funn blant de økonomiske tiltakene som alle direktørene iverksatte når krisen var et faktum var permitteringer. Direktør 1, 2 og 4 måtte også gjennom runden med oppsigelser litt lengre ut i krisen for å redusere kostnader. En annen fellesnevner som gikk både på det økonomiske og omstilling i bedriften er at alle direktørene nevnte endringer i bedriften som følge av pandemien. Dette i form av omstrukturering av arbeidsfordeling. Direktør 1 nevnte at de var pålagt en annen lønnsomhet i forholdt til KPI, noe som førte til at alle avdelingslederne måtte 100% ut i full drift. Direktør 2 nevnte at det nå krevdes at man hadde et management som var mer delaktige, og at lederne var derfor nødt til å bli en del av det lille teamet som var igjen. Direktør 3 la fram at de hadde vært heldige med fleksible ansatte som har vært med på omstrukturering og «crosswalk». De ansatte kunne som følge av det brukes på tvers av avdelinger. Direktør 4 nevnte at direktøren selv hadde vært en del i drift under pandemien, blant annet hjulpet til på frokosten og i resepsjonen.

Felles for flere av direktørene var hvor opptatt de var av renhold og at det var et viktig tiltak når det kom til å ta smittevern på alvor. Direktør 1 nevnte at de kartla kravene til desinfisering og sørget for at de ansatte fikk opplæring i dette. Felles for

direktør 1, 3 og 4 var at de nevnte at tiltakene som ble innført hadde særlig fokus på områdene som frokostsalen, lobbyområdet, overflater og heisknapper. Direktør 3 nevnte også at innføringen av rengjøringsiltakene gjorde at «*man plutselig følte at man jobbet på et sykehus der man gikk med munnbind og hansker*». I tillegg nevnte direktøren at de hadde gått rundt for å måle alle overflater for å sørge for at de brukte de riktige rengjøringsmidlene for å sikre berøringspunkter på hotellet. Dette fremmer virkelig alvorhetsgraden direktøren har hatt med tanke på smittevern, ikke bare for å verne gjester, men også de ansatte. Direktør 2 var vel den eneste av direktørene som ikke nevnte noe særlig i henhold til smittevernhåndteringen, dog nevnte direktøren at det var viktig å skape trygghet overfor gjester og de ansatte i forhold til helse. Dette med tanke på retningslinjer som avstand. Det kan tolkes som at det var innført tiltak på renhold der også, men er vanskelig å ta stilling til det når det ikke ble nevnt noe spesifikt om det.

Blant funnene i forhold til renhold ser man at tre av fire direktører var veldig opptatt av å opplyse meg som forsker om alvorhetsgraden de hadde i forhold til smittevern. Selv om direktør 2 skilte seg ut en del fra resten av gjengen i henhold til renhold, nevnte direktøren likevel det med avstand. Noe som viser til at det har vært smittevern og tiltak der også. Det kan bunne mer i tolkningen av spørsmålene og at det derfor ikke kom tydelig frem at direktøren hadde innført tiltak i henhold til det. Derimot kommer det ikke tydelig frem i respondentens intervju at de har gjort endringer her, og man kan derfor ikke ta stilling til at de har gjort endringer i henhold til det. Noe av det viktigste under pandemien har vært å ta renhold på alvor, noe de tre andre direktørene var flittig på å dra frem i dialogen.

5.2.3 Kriseidentifikasjon, kriseevaluering, krisebehandling og etter krisen

I henhold til krisehåndteringen vil jeg trekke frem funn i forhold til teorien om kriseidentifikasjon. Det er viktig at ledelsen presenterer krisen som ekstremt viktig. Legger frem at krisen medfører høy usikkerhet og at man har liten tid tilgjengelig. Presentasjonsmessig blir de fleste lettest overbevisst av tillit, ærlighet, følelser og fornuft (Aarset, 2010). Den eneste lederen som ikke dro frem viktigheten med ærlighet i en krise var direktør 3, ellers påpekte de tre andre at om det var noe som var essensielt i en krisesituasjon så var det ærlighet. I tillegg ble det gjort funn på at direktør 1 presenterte krisen overfor de ansatte som at det var en vanskelig situasjon, noe de andre ikke nevnte. Derimot kom det frem i direktør 4 sitt intervju at det var

viktig at de ansatte fikk en pekepinn på hva situasjonen betyr for dem. Dette er ekstremt viktig i en krisesituasjon, da det er en usikker tid i møte for alle parter. Dette bidrar til å minske usikkerhet i forhold til at de ansatte føler seg inkludert, oppdatert og får et bilde av hvilken betydning situasjonen har for dem. Dette kan bidra til at de ansatte føler tillit til sin leder.

I forhold til evaluering av krisen er det tre forhold som må avklares: I hvilken grad konsekvensene påvirker bedriften, hvor mye usikkerhet som er knyttet til konsekvensene og hvor mye tid man har disponibel til å håndtere forskjellige tiltak (Aarset, 2010). De største funnene viser til at konsekvensene av krisen har vært i henhold til permitteringer og oppsigelser av ansatte som følge av pandemien. Dette fordi pandemien gikk hardt utover reisevirksomhet i henhold til restriksjoner både innreise fra utlandet, samt anbefalinger om å unngå unødvendige reiser innlands (NHO Reiseliv, 2021). Dette påvirket hotellene i stor grad i forhold til drift og rombelegg. Det førte til at hotellene periodevis måtte stenge, samt iverksette tiltak for å få kontroll over økonomien. Som tidligere nevnt var det kun en direktør som unngikk oppsigelser som følge av pandemien. Usikkerheten under pandemien var preget av mye endringer i forhold til offentlige lover og forskrifter, restriksjoner og tiltak. Dette medførte at det var vanskelig å planlegge på lang sikt, og direktørene har derfor måtte omstille seg til å se en kortere periode fremover, fremfor å føre langsiktige prognoser. Tid til rådighet hadde de ikke mye av når pandemien inntraff og direktørene iverksatte de tiltakene de følte var mest hensiktsmessig så fort det ble nasjonal lockdown.

Weiseth delte mennesker inn i grupperinger i henhold til hvordan mennesker reagerer når en krise inntreffer. De som klarer å ta initiativ og iverksetter tiltak med en gang er en del av den første gruppen. Den andre gruppen er de som mottar beskjeder og ordre. Den siste gruppen er de som mister all fornuft og dømmekraft, og kan i tillegg motarbeide sine medarbeidere. Man kan trygt si ut fra funnene i intervjuene at alle de fire direktørene var reaktive og iverksatte tiltak med en gang krisen ble en realitet, det ser man i funnene angående tiltak i forhold til det økonomiske, renhold og omstrukturering. Derimot var det ulik grad av mental forberedelse som tidligere nevnt i det å handle som leder (Weiseth, 1984). Det å være mentalt forberedt kan redusere konsekvensene av en uønsket hendelse, da man gjerne er mer forberedt på å mestre situasjoner som kan oppstå. Noen av direktørene

var mer mentalt forberedt på krisen, mens andre fikk litt mer sjokk når det ble nasjonal lockdown. Det er mulig å håndtere kriser som er mye mer krevende enn det vi i utgangspunktet var mentalt forberedt på og langt mer krevende enn hva man trodde man kunne mestre (Bråten, 2013). Til tross for ulik grad av mental forberedelse, klarte alle lederne å besvare krisen med ulike tiltak og gå i front som leder.

En krise kan fort våkne til liv igjen, selv om det kan se ut som en situasjon er under kontroll. Det er viktig å ta en gjennomgang av krisen, belyse hva organisasjonen har lært som følge av håndteringen av krisen og ikke minst sørge for at lærdommer blir implementert i de daglige rutinene (Aarset, 2010). Det er viktig å se på hva som gikk tapt, hva som ble oppnådd og hvordan man har prestert gjennom krisen (Fearn-Banks, 2009). Blant funnene kom det frem en god del ulike lærdommer som direktørene hadde lært som følge av krisen. Direktør 1 hadde lært at det var viktig å beholde roen, stoppe opp å tenke og prioritere de viktigste tingene under en usikker tid. Direktør 2 mente den største lærdommen var at direktøren hadde undervurdert omfanget av krisen og at det ville ta lang tid å komme tilbake i gammel drift. Direktør 3 mente den største lærdommen var hvor viktig godt samarbeid og fleksible ansatte var. Direktør 4 sin største lærdom var at det var ok å trekke seg litt til siden, puste ut og ta innover seg situasjonen man stod i. Det var også et felles funn for direktør 1, 3 og 4 i forhold til at tiltak i henhold til smittevern og renhold kom til å videreføres selv når pandemien er over. Direktør 2 derimot mente sterkt at pandemien ville føre til mer «crossuse» holdning med tanke på at ansatte kan brukes i flere ulike avdelinger og føre en mer fleksibel type drift.

5.2.4 Gonzalez-Herrero og Pratt-modell

Gonzalez-Herrero og Pratt-modellen forklarer at man kan være i flere ulike faser av krisehåndteringen samtidig. Den første fasen går på overvåking og identifisering, samt følge med på mulige problemområder. Den andre fasen er mer planlegging og forebygging av scenarioer, deriblant kartlegging, etablering av kriseteam og kommunikasjonsstrategier. Siden koronakrisen kom litt brått på det norske folk og det tok ikke lang tid fra smitten nådde Norge til det ble nasjonal lockdown, så kan man trygt si at det ikke var mye tid disponibel for direktørene å ta stilling til de to første fasene før krisen inntraff, men som nevnt tidligere virket likevel direktør 2 og 3 hakket mer forberedt i forhold til krisen enn direktør 1 og 4 som virket litt mer

overrasket over at alt skjedde så fort. Den tredje fasen er når krisen har inntruffet og man må sette i gang den kriseplanen man har og kommunisere tiltak tydelig. Det ble presentert en god del funn i forhold til tiltak som ble iverksatt som følge av korona under krisehåndteringen, alle direktørene var veldig raske med å iverksette tiltak. De største hovedfunnene på tiltak var på det økonomiske, renhold og omstrukturering i bedriften hvor ledere måtte ut i full drift. Siste fasen er tiden etter krisen, se på effekten av tiltak og hva man har lært som følge av krisen. Siden koronakrisen ikke er over, men man har begynt å se fremover mot tiden etter krisen, kan man se at den eneste lærdommen tre av direktørene hadde til felles var at tiltak om smittevern og renhold kom til å fortsette selv etter pandemien. Ellers kom det frem en del ulike syn på lærdommer som direktørene hadde hatt gjennom pandemien, disse er forklart nærmere i forrige avsnitt (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995).

5.3 Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon er den kommunikasjonen som skjer i håndteringsprosessen som har hensikt å redusere konsekvensene krisen har (Brønn & Arnulf, 2020). Det er her viktig å informere de berørte om situasjonen og hvordan de skal forholde seg hvis bedriften eventuelt stenger ned. Det er også viktig å være bevisst på hvordan man formidler budskapet og kommuniserer med de involverte (Aarset, 2010). Den interne kommunikasjonen la både direktør 1 og 4 trykk på at det var viktig med ærlighet og åpenhet i dialogen med de ansatte. Alle direktørene var opptatte av å holde de ansatte informert gjennom prosessen. Direktør 1 og 4 nevnte at kjeden håndterte den eksterne krisekommunikasjonen overfor gjester og media, mens direktør 3 nevnte at hos dem var det markedsavdelingen som tok seg av det. Direktør 2 derimot nevnte de hadde mottatt spørsmål og svarlister fra de øvre lederne som skulle bidra til å gjøre kommunikasjonen med gjester, ansatte og media lettere. Slike spørsmål- og svarlister kan være gode å lene seg på under stressende og usikre tider.

Den første informasjonen eller beskjeden man mottar når en krise har inntruffet vil alltid huskes. Viktig at leder viser medlidenhet, samt at organisasjonen tar kontroll over situasjonen, viser tilgjengelighet, er raske til å besvare spørsmål, er konsistente og informative (Aarset, 2010). Åpen og ærlig dialog med de berørte partene er essensielt under en krise (Fearn-Banks, 2007). Som tidligere nevnt har vi vært inne

på viktigheten rundt ærlighet overfor de ansatte, tre av fire direktører var veldig påpasselig på å få fremhevet hvor viktig det var å kommunisere ærlig overfor de ansatte og ikke holde tilbake informasjon. Her må jeg trekke frem direktør 4 sitt svar, da jeg følte dette var et godt eksempel på hvordan man kan forklare dette på best mulig måte. Direktøren sa følgende:

«For å lykkes med krisekommunikasjon må man være tydelig, ærlig og ydmyk. Tydelig på godt og vondt, lage klare retningslinjer sånn at de ansatte føler trygghet. Ærlighet i forhold til situasjonen. Vise ydmykhet når man kanskje gjør noe feil, samt ta eierskap over det man gjør og det man behøver å gjøre i en slik situasjon».

En essensiell del av krisekommunikasjonen er at man kommer med oppfølgende kommunikasjon og oppdatere de berørte av krisen, viser synlighet og tilgjengelighet (Aarset, 2010). Krisekommunikasjon skal foregå kontinuerlig gjennom krisen, da det er betydningsfullt for de berørte at det blir kommunisert jevnlig med dem (Coombs, 2007). En likhet blant alle lederne var at de var opptatt av å holde de ansatte informert og gi dem informasjon som var viktig å få. Direktør 2, 3 og 4 nevnte også at den øvre ledelsen i kjeden var aktivt involvert med å kommunisere med de ansatte i bedriften og komme med oppdateringer underveis på kjede-nivå. Det kom også frem i intervjuene med direktør 1, 3 og 4 at man alltid kan bli bedre på å kommunisere, og at de ansatte aldri kan få nok informasjon under en krise. Dette er grunnet at det er utfordrende og vanskelig å gi informasjon og kommunisere med andre. Siden informasjon kan mistolkes og budskapet kan bli formidlet på en måte som ikke var den opprinnelige hensikten. Derfor er det viktig å sørge for at alle har forstått det som formidles slik at alle sitter på den samme kunnskapen og informasjonen. Direktør 2 derimot virket veldig fornøyd med kommunikasjonen direktøren hadde hatt med de ansatte under krisen.

6. Konklusjon

Formålet med min studie var å få en dypere forståelse for hvordan direktørene håndterer en krise. Det å lede andre gjennom en krise, selve krisehåndteringen og kommunikasjonen som foregår under krisen. Dette med bakgrunn i den pågående pandemien som har herjet i Norge siden tidlig 2020. Ved å benytte teori om krise, kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon fikk jeg dannet et større bilde av hvordan de ulike direktørene har håndtert følgene av denne pandemien. Ved å sette funn opp mot teori ble det mulig å dra ut likheter og ulikheter av håndteringen til de ulike direktørene.

Resultatene basert på kriseledelse viser at alle lederne hadde til felles at de tok ansvar og kontroll over situasjonen de stod overfor. Alle iverksatte tiltak de anså som nødvendige for å håndtere krisen, lederne var i stand til å foreta vurderinger og ta beslutninger. Det kom frem at lederne hadde ulik mental forberedelse på krisen da den inntraff, noen virket mer forberedt enn andre. Noen ulikheter blant funnene var at to av direktørene fremmet viktigheten av å se de ansatte og være en god støttespiller for dem gjennom krisen. Direktør 1 påpekte at det var viktigst å få kontroll over økonomien på hotellet, mens et felles funn for direktør 2, 3 og 4 var at de var opptatt av selve krisen og få kontroll over situasjonen på generell basis.

Krisehåndteringen i forhold til kriseplan og kriseteam viste at alle direktørene virket forberedt med en generell kriseplan i bedriften, samt i henhold til at det ble utarbeidet en egen kriseplan for pandemien. Denne kriseplanen ble presisert av direktør 2 som en «levende kriseplan», dette var fordi kriseplanen måtte kontinuerlig endres med nye offentlige restriksjoner og tiltak. Direktør 3 hadde til og med en tredje kriseplan for karantenegjester. Blant intervjuene var det kun direktør 1 og 3 som gikk mer grundig inn på kriseteam og dens rolle i håndteringen, men at det tydes også av direktør 2 sitt intervju at de hadde et kriseteam, da direktøren var inne på rollefordeling i forhold til kriseplanen. Den eneste som ikke nevnte noe om kriseteam og dens rolle var direktør 4. Ut ifra kriseplan og kriseteam virket det som at direktør 1, 2 og 3 var mest forberedt på håndteringen av krisen.

Det er ingen tvil om at alle de offentlige tiltakene og restriksjonene som trådte i kraft som følge av pandemien gikk hardt utover hotellbransjen. Dette kommer tydelig frem i alle tiltakene som ble iverksatt av direktørene som følge av

pandemien. Det ble gjort en rekke funn i forhold til tiltak som ble iverksatt av direktørene. Deriblant hovedfunn i henhold til økonomiske tiltak for å kutte kostnader og for å spare penger, dette for å kunne ha en forsvarlig drift i fremtiden. Her ble det gjort funn på at alle direktørene iverksatte permitteringer, samt at tre av direktørene måtte gjennom prosessen av oppsigelser. Det var kun direktør 3 som slapp unna oppsigelser under pandemien. I tråd med de økonomiske tiltakene ble det gjort funn i forhold til omstillinger på alle hotellene, dette for å få en mer lønnsom drift. Direktør 3 la frem her at fleksible ansatte var en av årsakene til at de slapp unna oppsigelser, da de ansatte var villige til å jobbe på andre arbeidsområder. Det ble også oppdaget funn på tiltak i henhold til renhold og smittevern. Dette har vært preget av at staten innførte restriksjoner og tiltak med å holde 1 til 2 meters avstand og bruken av munnbind. Tre av direktørene fremmet at et stort hovedfokus under pandemien var tiltak gjort i forhold til smittevern og renhold. Den eneste som skilte seg fra mengden her var direktør 2. Direktøren var inne på det å holde avstand, men nevnte ingenting spesifikt i forhold til renhold.

Den eneste lederen som ikke dro frem viktigheten av ærlighet i en krise var direktør 3, ellers var de andre lederne veldig påpasselig på å dra frem hvor essensielt ærlighet er under en krise. Det ble gjort funn på at det var ulik grad av mental forberedelse på krisen, men til tross for dette klarte alle lederne å gå i front, iverksette nødvendige tiltak og respondere på krisen. Det kom frem en rekke ulike funn blant lærdommer som følge av krisen. En hadde lært at det var ok å trekke seg litt tilbake og ta et pust i bakken. En annen hadde lært at det var viktig å beholde roen og stoppe opp å tenke. Mens en annen hadde lært hvor viktig godt samarbeid var og den siste hadde lært å ikke undervurdere effekten en krise har. Tre av direktørene mente også at tiltakene som var innført med tanke på smittevern kom til å videreføres selv når pandemien er over.

Alle direktørene var opptatte av å holde de ansatte informert gjennom krisen. Tre av direktørene nevnte den eksterne kommunikasjonen ble håndtert fra andre avdelinger i kjeden, mens direktør 2 mottok spørsmål- og svarlister til å håndtere den eksterne kommunikasjonen. Det kom frem i intervjuene med direktør 1, 3 og 4 at er det noe man alltid kan bli bedre på så er det kommunikasjon, da det er noe av det mest utfordrende man holder på med. Mens direktør 2 var veldig fornøyd med kommunikasjonen gitt gjennom krisen.

Håndteringen blant lederne viser flere likheter enn ulikheter. Det vil alltid være en liten variasjon i henhold til en slik prosess, både når det kommer til mental forberedelse og i form av beslutninger. Likevel fremmer funnene mye større grad av likhet blant ledernes håndtering av krisen enn ulikheter.

7. Litteraturliste

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II*. SouthWestern College Publishing – Thomson Learning, Cincinnati, OH.
- Brønn, P.S. & Arnulf, J.K. (2020). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. (2.opplag). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Bråten, O.A. (2013). *Håndbok i krisehåndtering*. Cappelen Damm AS
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. (2. utgave). London: Sage Publications
- Coombs, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. (4.utgave). London: Sage Publications
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Blackwell Publishing Ltd
- Fearn-Banks, K. (2009). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. (3.utgave). Taylor & Francis e-Library
- Finansavisen. (2021). *Bedrifter vil halvere reisevirksomheten etter pandemien*. Hentet fra <https://finansavisen.no/nyheter/naeringseiendom/2021/01/13/7606974/bedrifter-vil-halvere-reisevirksomheten-post-corona>
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: Amacom
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). *How to manage a crisis before- or whenever - it hits*. Public Relations Quarterly
- Grenness, T. (2011). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. (2.opplag). Cappelen Akademiske Forlag
- Hafting, T. (2017). *Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.opplag). Høyskoleforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utgave). Abstrakt Forlag
- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lede en bedrift før, under og etter krisen*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Lai, I.K.W. & Wong, J.W.C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.32 No.10 pp. 3135-3156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>
- NHO Reiseliv. (2021). *Tiltak for reiselivet nødvendig part 7*. Hentet 30.april 2021 fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/#part7>
- NHO Reiseliv. (2021). *Tiltak for reiselivet nødvendig part 3*. Hentet 30.april 2021 fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/#part3>
- Regjeringen. (2021). *Koronasituasjonen: Informasjon om karantenehotell*. Hentet 30.april 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/mer-informasjon-om-karantenehotell/id2784377/>
- Reiseliv. (u.å). *Markeder, målgrupper og segmentering*. Hentet 30.april 2021 fra https://reiseliv.portfolio.no/read_container/b2de4845-3064-4459-aa76-3156edc7586d
- Stiftelsen Tinius. (2011). *Krisehåndtering i mediene*. Hentet fra Tinius.com: <https://tinius.com/wp-content/uploads/2017/07/A%CC%8Arsrapport2011.pdf>
- Stilling.forskning.no. (2019). *1 års engasjement – Koordinator event*. BI logo. Hentet 21.mai 2021 fra <https://stilling.forskning.no/bi-oslo-og-akershus/1-ars-engasjement---koordinator-event/1363063>
- Tjosvold, D. (1995). *Cooperation Theory, Constructive Controversy, and Effectiveness: Learning From Crisis*, in R. A. Guzzo, E. Salas and Associates (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Weiseth, L. (1984). *Personlig kommunikasjon*.

8. Vedlegg

8.1 Intervju-guide

Intervjuguide:

Introduksjonsspørsmål:

Fortell litt om deg selv: Hvilken bakgrunn har du og hvilke erfaringer (arbeid og bransje) har du fra tidligere.

Spørsmål del 1: Kriseplan og kriseteam

1. Har dere en generell kriseplan som dere hadde i forkant av korona?
2. Hvordan forholder den kriseplanen seg i forhold til utbrudd virus og kriseteam?
3. Hvis ikke dere hadde kriseplan, måtte dere utarbeide en kriseplan?

Spørsmål del 2: Handle som leder (kriseledelse og krisehåndtering)

1. Når koronakrisen inntraff, hva tenkte du og hvordan handlet du som leder?
2. Hvordan fungerte beslutningsprosessen?
3. Hvilke store beslutninger har du stått ovenfor som leder i disse tidene?
 - o Hva skulle du ønske ble gjort annerledes og hvorfor?
4. I forhold til krisehåndtering, hvilke tiltak og endringer måtte du foreta når krisen inntraff?
5. Hvordan føler du disse tiltakene har endret seg over tid, og hva mener du er årsaken til disse endringene?
6. Hva har du lært som følge av håndteringen av koronakrisen, er det noe du kunne gjort annerledes nå kontra hva som faktisk ble gjennomført?
7. Hva føler du selv ut fra erfaringene du har fått som leder under pandemien er den beste måten å lykkes med god kriseledelse og krisehåndtering?

8. Hvordan ser du for deg hotellhverdagen etter Korona? Hva tar du med deg videre?
9. Hvordan føler du pandemien har påvirket daglig driften av hotellet?
(Positive og negative sider)

Spørsmål del 3: Krisekommunikasjon

1. Hvordan har kommunikasjonen internt og eksternt vært under pandemien? Dette i forhold til ansatte, overnattingsgjester og konferansegjester.
2. I hvilken grad har denne kommunikasjonen vært en suksess? Hvordan kunne det blitt bedre?
3. Hvordan ble dette oppfattet av de ansatte? Merker du at de er mer mottakelige for endringer nå enn i starten av pandemien?
4. Hva føler du selv ut fra erfaringene du har fått som leder under pandemien er den beste måten å lykkes med krisekommunikasjon?